

أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن

أحمد يوسف الحنيطي¹، مرزوق عايد القعيد²

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الهياكل التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للدورة 2014 - 2015 وعددها (7) مؤسسات، وقد بلغ عدد الموظفين في هذه المؤسسات (1241) موظفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وعددهم (208) موظفاً، وبعد تدقيقها خضع للتحليل (175) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (84,1%). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، واستناداً إلى النتائج فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، والتعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة والسيطرة عليها لزيادة قدرتها على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية.

الكلمات الدالة: الهيكل التنظيمي، الميزة التنافسية، جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، المؤسسات الصناعية والخدمية، الأردن.

المقدمة

الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، كما أنها تتأثر بالمنظمات الأخرى المنافسة، ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد جوانب التميز التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية تتفوق فيها على المنافسين من المنظمات الأخرى، حيث أن فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق التميز يعتمد بشكل كبير على النمط السائد الذي يجسده هيكلها التنظيمي القائم، والذي يعبر عن قدرة هذه المؤسسة على ممارستها لواجباتها، فهو يساعد المنظمة في تقليل الاختلافات بين العاملين فيها، وذلك من خلال تطبيق أنظمة وقوانين وإجراءات موحدة، بالإضافة إلى تحديد الإدارات التي تمتلك السلطة وحق اتخاذ القرار، كما أن دراسة الهيكل التنظيمي يساعد الأفراد ويوجههم إلى إنجاز ما أوكل إليهم من مهام (الغالبية وإدريس، 2007).

يمنح الهيكل التنظيمي المنظمة قدرات متميزة تجعلها أفضل في الأداء من المنظمات المنافسة الأخرى، ويبين الهيكل التنظيمي كيف ترتبط وظائف المنظمة ونشاطاتها المختلفة ببعضها البعض، ويبين مستوى التخصص في النشاطات وتقسيم العمل، كما يبين التسلسل الهرمي وهيكل السلطة في المؤسسة، وبالتالي يمكن وصفه بأنه الإطار الذي يبين الوحدات والأقسام

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة، فهو مسؤول عن إنجاز عمله وأهدافه وعن حل المشكلات التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف، واتخاذ القرارات وإتباع الأساليب التي يراها مناسبة، فإذا أنظم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز العمل تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من أنماط العلاقات فيما بين الأفراد الذين يؤدون عملاً مشتركاً وحدود اختصاص كل منهم، ومع وجود الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية، إذ لا بد من أن نتدبر الأساليب والأدوات التي تنظم إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي، ومن هنا فإن دراسة موضوع الهيكل التنظيمي يعتبر واحد من الموضوعات الإدارية المهمة التي يمكن أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية، فالمنظمات تتأثر بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة وخاصة في ظل التطورات

1 القوات المسلحة الأردنية، الجيش العربي. ahmad.8.1@windowslive.com
2 قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. تاريخ استلام البحث 2016/3/24 وتاريخ قبوله 2018/6/17.

المنتجات التي تقدمها لعملائها من حيث (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، وذلك كما يظهر في نتائج الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها في هذه الدراسة، حيث لوحظ وجود اختلاف بين هذه الدراسات في مستوى الأثر الذي تشكله المعرفة بالهيكل التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، وربما يعود هذا الاختلاف إلى مدى فهمها لهيكلها التنظيمي وعلاقة ذلك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من التفوق على منافسيها في تقديم سلع وخدمات أفضل، لذلك فإن مشكلة الدراسة تأتي من عدم معرفتنا لمدى تأثير الهيكل التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. وتسعى هذه الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز؟
2. ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بهيكلها التنظيمي؟
3. ما مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على التكلفة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على الجودة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

التي تتألف منها المؤسسة، والبناء الذي يظهر إدارات المؤسسة والشعب والأقسام فيها. (الدهان، رمضان ومخامرة، 2014).

أهمية الدراسة

أن جميع المؤسسات التي طبقت فيها هذه الدراسة هي مؤسسات متميزة بحسب معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، فلا توجد دراسات منشورة في حدود علم الباحث - تناولت موضوع الهياكل التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية التي فازت بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، كما أن هذه الدراسة تناولت مؤسسات من القطاعين الصناعي والخدمي والتي تعتبر رافداً مهما لهذه القطاعات بشكل خاص والاقتصاد الوطني بشكل عام مما يحتم الاهتمام بها وتطويرها لترقى بخدماتها وصناعاتها إلى مستوى منافسة الصناعات الخارجية، وتمثل الدراسة الحالية من خلال نتائجها الميدانية محاولة لإثارة اهتمام الشركات المبحوثة على وجه الخصوص في تناولها لهذه المواضيع الحديثة، ومن ثم زيادة إدراك المستويات الإدارية العليا لأهمية الهياكل التنظيمية والور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. التعرف إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. التعرف إلى مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أظهرت نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي وعلاقته في تحقيق ميزة تنافسية أن هناك تفاوت بين هذه المؤسسات في مستوى الخدمات أو

للتميز.

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على المرونة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على الإبداع في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري يتناول الإطار النظري العديد من المباحث التي تغطي أبعاد الدراسة وهي كما يلي:

مفهوم الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، ويبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة، فهو يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد الإدارات والتقسيمات الداخلية في المنظمة وتحديد المسؤوليات لهذه الأقسام والإدارات وتحديد المستويات الإدارية وأوجه الترابط فيما بينها، ويعكس درجة المركزية والرسومية وطبيعة الاتصال، ودرجة النمطية في أعمال المنظمة (العميان، 2013).

أنواع الهياكل التنظيمية: تقسم الهياكل التنظيمية إلى عدة أنواع وهي:

أولاً: الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ومن أنواعه (القربوتي ومبارك، 2006):

1. الهيكل التنظيمي الرأسي: تتكون المؤسسة وفقاً لهذا النوع من التنظيم من مستويات تنظيمية متعددة ترتبط ببعضها ارتباطاً رأسياً (عمودياً) أي يتخذ التنظيم شكل الهرم، حيث تتحدر السلطة من أعلى إلى أسفل، ويكرس هذا التنظيم مبدأ وحدة القيادة، ويمتاز بالوضوح والبساطة وتقسيم العمل بشكل جيد، كما يمتاز بالمركزية في اتخاذ القرارات، ويكون مناسب في المنشآت الصغيرة، ومن صعوباته أنه يحمل من يشغل موقعاً في

المستويات الإدارية العليا مهام وواجبات قد تفوق قدرته.

2. الهيكل التنظيمي الوظيفي: يقوم هذا النوع من الهياكل التنظيمية على أساس التخصص في تقسيم العمل، إذ تختص كل وحدة إدارية في المؤسسة بنشاط وظيفي محدد، ويمتاز هذا التنظيم بأنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء في المؤسسة، وبالتالي فإنه يوفر للمدير فرصة الحصول على المساعدة العملية والفنية والتي قد لا تتوفر لديه، ومن عيوب هذا التنظيم عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة لخضوع المرؤوسين لسلطة إشراف أكثر من رئيس واحد.

3. الهيكل التنظيمي الاستشاري: يجمع هذا النوع بين التنظيمين السابقين الرأسي والوظيفي، ويعتمد هذا التنظيم على الاستعانة بالاستشاريين لتقديم النصح والمشورة لمن يشغلون وظائف تنفيذية في المؤسسة، ومن أهم مزاياه المرونة في الأعمال مما يؤدي إلى إنجازها بوقت قصير، كما يوفر معلومات لمراكز اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، أما عيوبه فهناك صراع بين التنفيذيين والاستشاريين مما يؤدي إلى إعاقة العمل.

ثانياً: الهيكل التنظيمي العضوي: ويسمى أيضاً بالهيكل المفتوح حيث يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته (الدهان وآخرون، 2014).

وقد أشار (المربع، 2013) إلى أن للمدير دور كبير في تحقيق أهداف التنظيم من خلال تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى بالشكل الذي يحقق النتائج المرجوة بسرعة أكبر، وهذه النتائج لا تتحقق إلا من خلال وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق أهداف كافة أصحاب المصالح، لاسيما قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي الشبكي Structure Network

Organization: تقوم المنظمة في هذا الشكل من التنظيم بإسناد وظائف رئيسية إلى منظمات أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويستخدم شبكة الإنترنت في الاتصال والتواصل مع منظمات أخرى بموجب عقود، ويمتاز هذا النوع من التنظيم بالقدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية، كما أنه يمتاز بالمرونة والتحدي، إلا أن من عيوبه ضعف الرقابة المباشرة، كما يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل لأن شعور

الولاء بين العاملين يضعف (فواد، 1998).

أهمية الهيكل التنظيمي: إن توفر هيكل تنظيمي ملائم في المنظمة يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات، كما يمكّن المنظمة من الاستجابة للمستجدات والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويساهم في تخفيف حدة الصراعات، كما تتبع أهمية الهيكل التنظيمي من الفوائد التي يحققها والتي أهمها: توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات وقنوات الاتصال وللمن يتبع كل شخص، وتنسيق الأعمال من خلال تنظيم الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات، بالإضافة إلى تفويض السلطات ومشاركة الأفراد في صنع القرار (رمانة، 2010).

أبعاد الهيكل التنظيمي: يمكن تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي كما يلي:

1. المركزية Centralization: ويقصد بها درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى يتولى اتخاذ القرارات وإصدارها إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل (الخشالي، 2006).

2. الرسمية Formalization: ويقصد بها الدرجة التي يتم بها الاعتماد على القرارات والأنظمة والقوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله أثناء أداء عمله، والإجراءات والخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها في القيام بالواجبات المطلوبة، هذا إلى جانب التوثيق الرسمي للإجراءات والقواعد والسياسات المعتمدة في المنظمة (اللوزي، 2002).

3. الاتصالات Communication: ويقصد بها تدفق المعلومات وتبادلها بين كافة العاملين في المنظمة في مختلف المستويات الإدارية سواء كانت اتصالات رسمية أو غير رسمية، بشكل يساهم في تفهم الجميع لجوانب العمل، واختصار الوقت والجهد، وتدعيم العلاقات وتحقيق التناسق بين أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة، وسهولة وسرعة وصول المعلومات إلى كافة العاملين في جميع الدوائر والأقسام، وطريقة تدفق الاتصالات بشكل تنازلي أو تصاعدي أو بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة (العلاق، 2010).

4. التخصص Specialization: ويقصد به الدرجة التي يتم

بها تقسيم العمل بحسب التخصصات داخل المنظمة، بحيث يوكل إلى كل فرد أو جماعة القيام بعمل محدد، ويتم تجزئة العمليات الرئيسية إلى عمليات فرعية يؤديها عمال وفنيين وإداريين متخصصين، فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها كلما ازداد عدد ونوع المهن والتخصصات المطلوبة في الهيكل التنظيمي (القرشي، 2011).

5. **المعيارية Standardization:** ويقصد بها درجة النمطية والإجراءات القياسية داخل المنظمة، والتوقعات الخاصة بالطرق التي يتم تحديدها وكتابتها، وضرورة تطبيقها وأدائها بالمستوى المعياري الذي يتم تحديده مسبقاً وفق شروط ومعايير محددة، ويكون الهيكل التنظيمي الموصوف وفقاً لهذا البعد عالي المستوى من حيث التكوين، ويكون للمنظمة إجراءات تشغيلية قياسية محددة وواضحة المعالم، وهذا البعد يكون ناتج عن التخصص بمستوى عالٍ للعمالة وطبيعة عمل الأقسام، وبالتالي فهم الكيفية التي يتم بها مراجعة عمل الموظفين (كارتين، 2014).

الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية من العوامل المهمة لتحديد وتطوير رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها، إذ تحدث الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة تقديم منتجات أو خدمات متميزة وبأسلوب أفضل من منافسيها، وتعتبر الجودة وانخفاض الأسعار أهم عناصر المنافسة للمنظمة (الدوري والساعدي، 2002).

وتعرف الميزة التنافسية بأنها الموقف الفريد من نوعه لتطوير المنظمة مقارنة مع المنافسين من خلال تميز المنتج سلعة أو خدمة، وبالتالي قدرة المنظمة لإنشاء موقف دفاعي عنها، من خلال الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المنظمة ويعطيها التفوق على المنافسين (Attiany, 2014).

الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية

من أهم الاستراتيجيات التي يجب الإشارة إليها والمتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية هي استراتيجيات بورتر التنافسية والتي يمكن تطبيقها في معظم المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها، وهي كما يلي (بتس ولي، 2008):

1. استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy:

أن تقلل المنظمة تكاليف الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل، إن المقدمة المنطقية لاستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة تتحقق

أبعاد الميزة التنافسية

يمكن للمنظمات أن تبني ميزة تنافسية من خلال عدة أبعاد، وقد أشار (Porter, 1985) إلى أن المنظمة باستطاعتها تحقيق الميزة التنافسية والتي تمكنها التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال ما يلي:

البعد الأول: الجودة Quality: يُعرف (Deming, 1993) الجودة في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة بأنها " الجودة أن تعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة " بما يتيح للشركة تحسين الجودة، وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة من خلال عمليات التحسين المستمر، والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل وليس أجزاء متفرقة، والتركيز على استعمال الأساليب الإحصائية (SPC) في عمليات التحسين، كما أشار Philip Crosby عند الحديث عن فلسفته في الجودة بأنها مطابقة المنتج للهدف، وأن تكاليف الجودة هي التكاليف التي تتكبدها المنظمة نتيجة لإنتاج منتجات معيبة وليس منتج عالي الجودة، وهو صاحب القول بأن الوصول لعدد المنتجات المعيبة يساوي صفر (Zero Defect) هو هدف ممكن تحقيقه عن طريق منع الأخطاء وليس معالجتها (باشيوة، 2013).

كما تعرف الجودة بأنها: مقابلة توقعات الزبون أو ما يفوق تلك التوقعات (محسن والنجار، 2012).

إن الركيزة الأساسية لإدارة الجودة هي التركيز على العميل من حيث الاستماع إليه وتحقيق رضاه وإسعاده وتلبية حاجاته ورغباته، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل كما أشار إليها (عبد الحميد، 1993) ما يلي:

1. التلبية الفورية Promptness: استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في انجاز هذه المطالب.
2. القدرة على تلبية الوعود Reliability (الموثوقية): ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة.
3. الدقة في التعامل Accuracy وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
4. إبداء المودة (الكياسة) Courtesy: توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تكبيره.
5. اللياقة في التعامل Tactfulness: حيث أن العميل يطلب أن يرى البائع دائماً مساعداً وناصحاً.

عن طريق صنع المنتجات/ الخدمات بأقل ما يمكن من التعديلات، واختيار موقع الأنشطة بالقرب من الموردين مما يمكنها من تطبيق إدارة مخازنها من خلال منهج "في الوقت المحدد just in time"، واستلام الأجزاء دون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

وقد أشار (Wang, Hung and chu, 2011) إلى أن استراتيجية التكلفة المنخفضة تبني مركزاً مسيطراً في السوق مما يجعلها قادرة على إقناع عملائها بجودة منتجاتها، وفي المقابل تظل الأسعار مستقرة بدرجة كافية بمضي الوقت، بينما يؤخذ على استراتيجية التكلفة المنخفضة أن طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها من قبل الشركات الأخرى.

2. استراتيجية التمييز Differentiation Strategy: وهي قدرة المنظمة على التمييز بمنتجاتها مقارنة بالمنافسين سواءً التميز بالجودة أو الخدمة أو السعر أو المرونة، الافتراض الأساسي من استراتيجية التمييز أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعاراً أكثر للمنتج المتميز عالي الجودة، ويجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية في اتجاه الأسعار، مما يجعل الشركات أن تكون قادرة على تمرير زيادة السعر إلى عملائها نتيجة للسمعة الجيدة التي تترجم إلى ربحية مرتفعة، ولكن يؤخذ على استراتيجية التمييز أن الشركات المنافسة قد توفر منتجات بديلة مماثلة أفضل ويصبح التمييز بمضي الوقت صعباً (Porter, 1988).

3. استراتيجية التركيز Focus Strategy: تقوم المنظمة بتركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر تتمتع فيه بميزة تنافسية وسحب مواردها من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة، فقد يكون تركيز المنظمة على سوق جغرافي محدد، أو على جماعة أو فئة سوقية محددة، أو على منتجات أو خدمات محددة، حيث تهدف استراتيجية التركيز إلى الوصول إلى فئة ذات مذاقات خاصة مما يجعل الشركة قادرة على فهم وتلبية تطلعات عملائها تجاه منتجاتها وربما تجاوز تلك التطلعات، وبالتالي تقادي المنافسة القائمة على السعر مع المنافسين، ولكن يؤخذ على هذه الاستراتيجية أنه إذا أرادت الشركة توسيع دائرة جاذبية منتجاتها فإنها قد تبعد عنها مجموعة المشترين الجوهرية وقد قد يتحولون تدريجياً إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية (Blogger, 2015).

Demand: تقيس مدى استجابة الكمية المطلوبة من قبل المنظمة من سلعة معينة لتغير سعرها، وتساوي نسبة التغير في الكمية المطلوبة / نسبة التغير في السعر، وبما أن العلاقة بين الكمية المطلوبة من سلعة معينة وسعرها علاقة عكسية، فإن المرونة السعرية للطلب تكون سالبة.

المجال الثاني: المرونة السعرية للعرض Price Elasticity of Supply: تعرف المرونة السعرية للعرض لسلعة معينة بمدى استجابة الكمية المعروضة من السلع لتغيرات السعر، وتساوي نسبة التغير في الكمية المعروضة / نسبة التغير في السعر.

البعد الرابع: الإبداع Creativity: يُعرف الإبداع بأنه عملية تشبه البحث العلمي، تساعد الفرد على الإحساس والوعي بالمشكلة ومواطن الضعف، والبحث عن الحلول والتنبؤ بها، ووضع الفرضيات واختبار صحتها، وضمن هذا المفهوم تُعد العمليات العقلية الأساس وجوهر العمل الإبداعي (Dineen & Livesey, 2005).

كما يعرف الإبداع بأنه: أي جهد أو فعل يهدف إلى تحسين منتجات المنظمة (سلعاً، خدمات، معلومات) بشكل يقدم منفعة للفرد والمنظمة والمجتمع (العبيدي والعزاوي، 2010).

ويرتبط الإبداع بتكنولوجيا المعلومات حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على تكامل المعرفة وتبادلها، واستخدامها توليد القيمة المضافة للمنظمات، كما تساهم عملية الإبداع المفتوح في مجالات تبادل المعرفة خارجياً من خلال بناء نظام أو منهجية معينة لتدفق الأفكار بين العملاء والموظفين وكافة أصحاب المصالح الآخرين وبين المنظمات التي بحاجة إلى حلول لمشكلات معينة (Celadon, 2014).

وتظهر أهمية الإبداع في المجالات والتي تنعكس بشكل إيجابي على المنظمات حيث أنه يُحسن قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول إلى الحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات (بيديسي وشيلي، 2011، 6-5):

وحتى تكون مؤسساتنا متقدمة وأساليبنا مبدعة وخلاقة فإنه ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها والتي تتمثل في إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل والتجديد

6. حق العميل في الاعتراض The Right to Object: من حق العميل أن يعترض وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضاته.

البعد الثاني: التكلفة Cost: تركز هذه الاستراتيجية على تخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة بحيث تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج، إن الغاية من إتباع هذه الاستراتيجية يتوقف على ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه، فبعض المنظمات تطمح لأن تكون قائمة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة ومنافسة مثيلاتها من المنظمات، ويجب على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتجات، فهناك تكاليف الإنتاج، وتكاليف الجودة، وتكاليف التقييم، وتكاليف المبيعات والصيانة وغيرها، وتعتبر تكاليف الجودة من أهم التكاليف التي يجب توخّذ بعين الاعتبار والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعالة (عادل، 2013).

البعد الثالث: المرونة Flexibility: تعرف المرونة على أنها الاستجابة للتغيير غير المخطط له من خلال التعامل مع كمية معينة من التغيير في وقت واحد لتحسين موقف المنظمة التنافسي وفهم احتياجات العملاء في عملية تضم المنتج وحجمه ووقت التسليم (Mohamad, Mohd, Mutasim and Hamid, 2014).

ولذلك يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها: خاصية تسمح للمنظمات الاستعداد للاحتتمالات والتحضير للمتغيرات عبر التفاعل معها، وهذا التفاعل يشمل الإجراءات التي تُتخذ بناءً على الدراسات التحليلية وصنع سيناريوهات متعددة لكل احتمال عبر صياغة الفرضيات لكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات (Radomska, 2015).

وتعتبر المرونة السعرية للطلب أو للعرض من الأمور الحيوية التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق على المنافسين حيث تحقق المرونة السعرية ميزة تنافسية من خلال مجالين أشار إليهما كل من (Kahle & Gilliat, 2016) كما أشار إليهما أيضاً (دعيس، 2012) وهما:

المجال الأول: المرونة السعرية للطلب Price Elasticity of

تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا"، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أهمها: توافر عوامل النجاح الحرجة بدرجة مرتفعة، وكان ترتيب متغيراتها: (التركيز على المستهلك، استراتيجية المنظمة، التكنولوجيا ونظم المعلومات، وتمكين رأس المال الفكري)، كما جاءت تصورات المبحوثين حول التميز التنظيمي مرتفعة، وكان ترتيب متغيراتها: (تميز الثقافة التنظيمية، تميز المنتج/ الخدمة، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز القيادة)، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي لشركات الأدوية بما يتناسب مع المتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، كما أوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوافق والانسجام والتكيف بين هيكل المنظمة والبيئة الخارجية.

وفي دراسة قام بها (Michel & Nihel 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على "الموائمة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي مع استراتيجية الشركة"، وذلك في محاولة إلى إثبات إذا كان لها أثر حاسم على أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق موقع متميز، وقد تم التوصل إلى انه كلما حققت الشركة درجة اكبر من الموائمة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية الشركة كلما توصلت إلى مستوى أداء عالي ومزيد من الإبداع والتميز، وتحسين الإنتاج، والسيطرة على التكاليف، وتحقيق رضا اكبر للزبون، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على أدوات تكنولوجيا المعلومات في عملية الاتصال وتنسيق المعلومات إلكترونياً من اجل تحقيق مستويات أكبر من الموائمة بين أبعاد الدراسة.

وفي دراسة أخرى قام بها (Gregory 2001) هدفت إلى "دراسة الموائمة بين الاستراتيجية والتشكيلات الهيكلية"، حيث هدفت الدراسة أن تبين الاختلاف في أداء المؤسسات يرجع إلى التشكيلات الهيكلية وذلك بالبحث عن خصائص الهياكل التنظيمية من خلال التركيز على الأنشطة التنافسية وخصائص الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وارتباط ايجابي بين استراتيجية التميز وأداء الشركة، في حين وجود علاقة عكسية بين استراتيجية التركيز وأداء الشركة، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وأداء الشركة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الموائمة بين استراتيجيات المنظمة من جهة وبين هيكلها التنظيمي من جهة أخرى من اجل الحصول على ميزة

المستمر للنفس والفكر والطموحات والتطلع إلى الأعلى دائماً (خير الله، 2008) 137-139.

الدراسات السابقة

دراسة عيسى (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، وقد أشارت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات) والأداء الوظيفي للعاملين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والخصائص الديموغرافية للعاملين حيث أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى العاملين أدى ذلك إلى إدراك إيجابيات المناخ التنظيمي السائد، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة بحيث يكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها، كما أوصت الدراسة بالتوجه نحو اللامركزية والعمل على منح الصلاحيات الإدارية للموظفين ضمن حدود مدروسة.

كما أظهرت دراسة بن أحسن (2013) "الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية في الجزائر"، وقد تكون متغير الدراسة المستقل على أبعاد تمثلت ب (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية)، بينما تكون المتغير المستقل من أبعاد تمثلت ب (ميزة قيادة التكلفة، ميزة التميز)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن درجة إجابة المبحوثين عن متغير الهيكل التنظيمي بلغت المستوى المتوسط بدلالة (3,13) حيث أظهرت النتائج وجود مواطن ضعف في متغير الهيكل التنظيمي ويمكن تفسير ذلك إلى نقص الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية هيكلها التنظيمي، واتسامه بالنامطية والرسمية، وفي ضوء هذه النتائج اقترحاً لباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها: حاجة المنظمات إلى تطوير هيكلها التنظيمي وتحسين استراتيجياتها التسويقية، واستغلال طاقاتها الإنتاجية بشكل أكثر كفاءة، لما لهذه العوامل من أثر في تعزيز نقاط قوتها وبالتالي مزاياها التنافسية.

وفي دراسة قام بها ابو قاعود والربابعة (2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على "دور عوامل النجاح الحرجة في

تنافسية تمكنها من التفوق على المنظمات المنافسة.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها بما يلي:

1. تعتبر جميع المؤسسات التي تم تطبيق هذه الدراسة فيها مؤسسات متميزة وفقاً لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز وذلك لحصولها على المركز الأول بالقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أن هذه المؤسسات أظهرت التزاماً وأداءً تصديرياً مستداماً على مستوى الصناديق في الأردن (كتيب جائزة المصدر الأردني - للقطاع الخاص 2014/2015).

2. تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات صناعية ومؤسسات خدمية، حيث تُقسّم هذه المؤسسات بحسب عدد الموظفين فيها ورأس المال المسجل إلى مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم، وهذا التنوع في طبيعة عمل المؤسسات يعطي نتائج هذه الدراسة أكثر دقة وموضوعية.

منهجية الدراسة

تتكون منهجية الدراسة من مجتمع وعينة الدراسة، مدى ملائمة بيانات الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى تحليل وعرض النتائج ومناقشتها، وكما يلي:

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للدورة 2014 - 2015 وعددها سبعة مؤسسات، وقد بلغ عدد الموظفين الكلي في هذه المؤسسات (1241) موظفاً، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى بوصفهم المسؤولين ويمتلكون التصور الواسع لنشاطات المنظمة، ولديهم القابلية للتعامل مع أداة هذه الدراسة بشكل موضوعي، والاستجابة لفقراتها بدقة تفضي إلى نتائج واقعية في التشخيص والتحليل والتفسير وصياغة التوصيات، وقد بلغ عدد الموظفين (208) موظفاً، وبعد توزيع الاستبيانات ومتابعتها على عينة الدراسة تبين أن الصالح منها (175) استبانته بنسبة استجابة بلغت (84,1%)، وكما يظهر في الملحق رقم (1).

أداة الدراسة

تم تطوير استبانته كأداة للدراسة، وتم عرضها على مجموعة من

المحكمين المتخصصين في هذا المجال من أساتذة الجامعات الأردنية وعددهم (13)، وقد تم تعديلها بناءً على المعلومات الراجعة من المحكمين للتأكد من دقة الفقرات وصحتها، ولتكون الاستبانة أكثر فهماً ووضوحاً، وبما يزيد من متانة هذه الاستبانة ورسالتها العلمية، وتتمثل الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية وتحتوي على قسمين من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة الوظيفية)، أما القسم الثاني: يتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (الهيكل التنظيمي، التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) وقد اشتمل هذا القسم على (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بمعدل (6) فقرات لكل بعد، وتم تقدير درجة موافقة أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت المتدرج الخماسي (1-5)، وهي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = درجتان)، (غير موافق بشدة = درجة واحدة).

أما فيما يتعلق بمقياس التحليل (Measurement Scale) فقد تم احتسابه من خلال اعتماد المعادلة التالية:

عدد خيارات الإجابة - 1 / عدد الفئات المطلوبة (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً).

$(5) - (1) / (5) = 0.8$ لتصبح الفئات ودرجة الموافقة على

النحو التالي:

1. الفئة من 1 إلى أقل من 1.8 درجة الموافقة منخفض جداً.
2. الفئة من 1.8 إلى أقل من 2.6 درجة الموافقة منخفض.
3. الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 درجة الموافقة متوسط.
4. الفئة من 3.4 إلى أقل من 4.2 درجة الموافقة مرتفع.
5. الفئة من 4.2 إلى 5 درجة الموافقة مرتفع جداً.

وبالنظر إلى البيانات في الجدول رقم (1-2). فقد جرى قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، لأبعاد وأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات، وكانت كما يلي:

نلاحظ من الجدول (1-1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (0.757 - 0.892)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60) وهذا مؤشر على

العليا، حيث يتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة D-W المحسوبة تقع خارج حدود القيمة العليا والصغرى (Guajarati, 2004, 468)، وقد كانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (1-1)

قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	الهيكل التنظيمي	0.795
2	التكلفة	0.829
3	الجودة	0.835
4	المرونة	0.757
5	الإبداع	0.892
6	قيمة معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات التابعة مجتمعة	0.828

الاتساق بين فقرات أداة الدراسة وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran, 2010).

ملاءمة بيانات الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية تم اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation حيث يتحقق هذا الاختبار من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار، والتي تضعف قدرة النموذج على التنبؤ، ويتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار ديرين - واتسون (Durbin-Watson Test)، بمقارنة D-W الجدولية لعينة حجمها n وعدد متغيراتها k مع نتيجة D-W المحسوبة، حيث يوجد قيمتان جدوليتان لإحصاءة D-W وهما dl القيمة الصغرى و du القيمة

الجدول رقم (2-1)

اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

الفرضية	قيمة D-W المحسوبة	القيمة الصغرى dl	القيمة العليا du	النتيجة
Ho1-1	1.904	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-2	1.785	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-3	1.785	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-4	1.797	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1	1.807	1.738	1.799	لا يوجد ارتباط ذاتي

لعينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، حيث شكلت نسبة الذكور (77.7%) من عينة الدراسة، بينما شكلت الإناث نسبة (22.3%) من العينة، وفي ذلك إشارة إلى زيادة نسبة الذكور مقارنة بالإناث في المؤسسات المبحوثة، ونلاحظ أن فئة الأعمار (45 سنة فما فوق) هي الصغرى وبنسبة (7.4%)، بينما شكلت باقي فئات الأعمار ما نسبته (92.6%)، وهذا يشير إلى استقطاب مؤسسات القطاع الخاص لفئة الشباب لاستلام المهام الإدارية وأداء المهام، ونلاحظ أيضاً أن المترشحين يشكلون نسبة (70.9%) من عينة الدراسة، وهذا قد يعتبر مؤشراً على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في

نلاحظ من جدول (3-1) أن قيم D-W للمتغيرات في الفرضيات المذكورة جميعها أكبر من du مما يشير إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحياتها لاستخدامها في نموذج الانحدار.

تحليل وعرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء وصفاً وتحليلاً لخصائص عينة الدراسة، والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم تحليلاً للإجابات عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعليق عليها.

وصف خصائص عينة الدراسة

تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

نلاحظ من الجدول رقم (1-3) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لقرارات الهيكل التنظيمي مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.893) وانحراف معياري (0.581). وقد جاءت الفقرة "تقوم المنظمة بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.217) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً، ما يدل ذلك على اهتمامها بتحقيق الفاعلية في تنفيذ مهامها وممارسة صلاحياتها، والسعي نحو ترجمة توجهاتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية على أرض الواقع، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها بتطوير أدائها المؤسسي، في حين حلت الفقرة "تبتعد المنظمة عن المركزية في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.320)، وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على تركيز السلطة في المؤسسات المبحوثة في يد المستويات الإدارية العليا، وترك صلاحيات اتخاذ القرارات لهم مع الحد من تدخل المرؤوسين.

ب- التكلفة: ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالتكلفة لتحقيق الميزة التنافسية؟

كما نلاحظ من الجدول (1-3) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لقرارات التكلفة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.812) وانحراف معياري (0.611)، وقد جاءت الفقرة "تقوم المنظمة بالاستخدام الأمثل للطاقة والمعدات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.320) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعكس مدى قدرة المؤسسات المبحوثة على التحكم بمسببات التكلفة من خلال إدارة تكاليف مواردها وضبط استخدامها للطاقة، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة، ويعزز من قدرتها التنافسية. في حين حلت الفقرة "تقوم المنظمة بخفض كلف التسويق والتوزيع قدر الإمكان" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.886)، وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يعكس محدودية قدرة المؤسسات المبحوثة على تخفيض كلف التسويق والتوزيع، ولعل هذا يعود إلى العديد من العوامل منها طبيعة بيئة التسويق التي تتغير باستمرار، وتتنوع طرق التوزيع، والتباين في احتياجات ومتطلبات العملاء الجدد.

ج- الجودة: ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالجودة

مؤسسات القطاع الخاص الذي ينعكس على استقرارهم الأسري، كما يتضح بأن المدراء من الإدارة العليا يشكلون نسبة (16.6%) من عينة الدراسة، في حين شكل المدراء من الإدارة الوسطى ما نسبته (83.3%)، وهذا يتوافق مع المهام التفصيلية التي تقوم بها الإدارات الوسطى، كما ويتوافق مع الهرم الإداري حيث يزداد العدد كلما اتجهنا نحو قاعدة الهرم، وقد تبين بأن حملة البكالوريوس قد شكلوا النسبة الكبرى والتي بلغت (68.0%) من أفراد العينة، وهذا يتوافق مع التوجه العام في القطاع الخاص بتعيين حملة البكالوريوس كحد أدنى، وتعود نسبة حملة الدبلوم والتي شكلت (21.7%) إلى قدم الموظفين في المؤسسات المبحوثة، كما تبين أن أفراد العينة من فئة الخبرة (5 سنوات فأقل) قد شكلوا ما نسبته (13.1%) من العينة، في حين كان بقية أفراد العينة من فئات خبرة أكبر، وهذا مؤشر على الخبرة الوظيفية التي يتمتع بها العاملون في المؤسسات المبحوثة، مما ينعكس إيجاباً على مدى إلمامهم بمتطلبات وظائفهم ومهامهم وما يتمتعون به من مهارة وكفاءة في العمل.

تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة وقرارات الاستبانة، وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقرارات بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية عند كل فقرة، وكانت النتائج كما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي: ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالهيكل التنظيمي؟

الجدول رقم (1-3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1.	الهيكل التنظيمي	3.893	0.581	مرتفعة
2.	التكلفة	3.812	0.611	مرتفعة
3.	الجودة	3.893	0.600	مرتفعة
4.	المرونة	3.771	0.539	مرتفعة
5.	الإبداع	3.487	0.826	مرتفعة

لتحقيق الميزة التنافسية ؟

التغيير من خلال المشاركة مع العاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.057)، وبأهمية نسبية متوسطة، ولعل هذا قد يعود إلى إدارة التغيير بشكل مركزي من قبل الإدارة العليا من أجل اختصار الوقت اللازم لعملية التغيير، والرغبة في تحقيق المصالح الشخصية، والمركزية الشديدة وغياب ثقة الإدارة بالعاملين، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة مشاركة العاملين بالتغيير، وعدم توفر المعلومات وسرية بعضها.

هـ- الإبداع: ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالإبداع لتحقيق الميزة التنافسية ؟

ونلاحظ من الجدول (1-3) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الإبداع مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.487) وبانحراف معياري (0.826)، وقد جاءت الفقرة "تقدم المنظمة الدعم والمساندة للأفكار الجديدة البناءة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.006) وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يعكس اهتمام المؤسسات المبحوثة بالأفكار الجديدة البناءة، وتقبلها للإبداع والتجديد والتطوير، واقتناعها بإمكانية وقدرة موظفيها على إبداع وابتكار الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم، في حين حلت الفقرة "تبتعد المنظمة عن الممارسات التي تحد من إبداعات العاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.680)، وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير إلى التزام المؤسسات المبحوثة ببعض الممارسات التي من شأنها أن تحد من إبداعات العاملين، ولعل هذا يعود إلى طبيعة البيئة التنظيمية، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة، والرغبة بالتمسك بما هو مألوف وتقليدي، والتخوف من الفشل، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

ونلاحظ أيضاً من الجدول رقم (1-3) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الجودة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.893) وبانحراف معياري (0.600)، وقد جاءت الفقرة "تقوم المنظمة بتطوير جودة منتجاتها / خدماتها باستمرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.354) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً، ذلك الأمر الذي يعكس مدى اهتمامها وسعيها المستمر نحو مقابلة توقعات العملاء ورغباتهم، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وكسب رضاهم، مما يولد الثقة لدى العملاء في منتجات وخدمات المؤسسة، ويساعدها على الاحتفاظ بعملائها الحاليين، ويزيد من قدرتها على استقطاب شريحة أكبر منهم، وبالتالي تعظيم ربحيتها وإنتاجيتها، في حين حلت الفقرة "تقوم المنظمة بعمل برامج تدريبية متخصصة لتحسين جودة الأداء" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.120) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يعكس محدودية التزام المؤسسات المبحوثة بعقد البرامج التدريبية المتخصصة لتحسين جودة الأداء، كون أن مثل هذه البرامج تتطلب توفر ميزانية غير عادية قد تفوق قدرة المؤسسات على تحملها، كما أنها تتطلب توفر كوادر مؤهلة ومدربة على الجودة لعقد مثل هذه البرامج التدريبية.

د- المرونة: ما مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالمرونة لتحقيق الميزة التنافسية ؟

نلاحظ من الجدول (1-3) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات المرونة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.771) وبانحراف معياري (0.539)، وقد جاءت الفقرة "ترصد المنظمة حاجات الزبائن وتستجيب لها بسرعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.160) وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يدل ذلك على اهتمامها باستقطاب أكبر شريحة ممكنة من العملاء والمحافظة على عملائها الحاليين، وسعيها المستمر نحو تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع توقعات ورغبات العملاء، مما يزيد ذلك من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بها، وزيادة قدرتها على تحقيق الربح وتعظيمه، في حين حلت الفقرة "تقوم المنظمة بإدارة

الجدول رقم (4-1)

*نتائج اختبار أثر (الهيكل التنظيمي) على الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r ² معامل التحديد		r معامل الارتباط
0.000	7.112	0.059	0.418	الهيكل التنظيمي	0.000	1	50.582	0.226	0.476	الميزة التنافسية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

$(\alpha \leq 0.05)$ ، وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز".

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للهيكل التنظيمي على التكلفة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

تشير نتائج الجدول (4-1) أن قيمة $(r = 0.476)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الهيكل التنظيمي) و(الميزة التنافسية). ويتبين أن قيمة معامل التحديد $(r^2 = 0.226)$ ، وهذا يعني أن (الهيكل التنظيمي) قد فسّر ما مقداره (22.6%) من التباين في (الميزة التنافسية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (50.582) عند مستوى ثقة $(\text{Sig} = 0.000)$ ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $(B = 0.418)$ وأن قيمة الخطأ المعياري (0.059) وأن قيمة $(t = 7.112)$ عند مستوى ثقة $(\text{Sig} = 0.000)$ وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى

الجدول رقم (5-1)

*نتائج اختبار أثر (الهيكل التنظيمي) على التكلفة

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r ² معامل التحديد		r معامل الارتباط
0.000	6.610	0.085	0.562	الهيكل التنظيمي	0.000	1	13.103	0.202	0.449	التكلفة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

و(التكلفة). ويتبين أن قيمة معامل التحديد $(r^2 = 0.202)$ ، وهذا يعني أن (الهيكل التنظيمي) قد فسّر ما مقداره (20.2%) من

تشير نتائج الجدول (5-1) أن قيمة $(r = 0.449)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الهيكل التنظيمي)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على التكلفة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"
Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على الجودة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

التباين في (التكلفة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (13.103) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B= 0.562) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.085) وأن قيمة (t= 6.610) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص:

الجدول رقم (1-6)

*نتائج اختبار أثر (الهيكل التنظيمي) على الجودة

جدول المعاملات Coefficient		تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع			
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*		درجة الحرية Df	F	r ²
مستوى الدلالة	المحسوبة			الجودة	مستوى الدلالة		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.000	5.853	0.085	0.500	الجودة	0.000	1	34.254	0.165	0.407

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على الجودة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"
Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على المرونة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

تشير نتائج الجدول (1-6) أن قيمة ($r = 0.407$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الهيكل التنظيمي) و(الجودة)، ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.165$)، وهذا يعني أن (الهيكل التنظيمي) قد فسّر ما مقداره (16.5%) من التباين في (الجودة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (34.254) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B= 0.500) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.085) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.085) وأن قيمة (t= 5.853) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية

جدول رقم (7-1)

* نتائج اختبار أثر (الهيكل التنظيمي) على المرونة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	12.123	0.062	0.748	الهيكل التنظيمي	0.000	1	146.958	0.459	0.678	المرونة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

0.000 وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على المرونة في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز" $H_0:1-4$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على الإبداع في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

تشير نتائج الجدول (7-1) أن قيمة ($r = 0.678$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الهيكل التنظيمي) و(المرونة)، ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.459$)، وهذا يعني أن (الهيكل التنظيمي) قد فسّر ما مقداره (45.9%) من التباين في (المرونة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (146.958) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B= 0.748) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.062) وأن قيمة (t= 12.123) عند مستوى ثقة (Sig =

الجدول رقم (8-1)

* نتائج اختبار أثر (الهيكل التنظيمي) على الإبداع

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	8.329	0.109	0.906	الإبداع	0.000	1	69.375	0.286	0.535	الهيكل التنظيمي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

التباين في (الإبداع)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (69.375) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما يتبين من جدول

تشير نتائج الجدول (8-1) أن قيمة ($r = 0.535$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الهيكل التنظيمي) و(الإبداع)، ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.286$)، وهذا يعني أن (الهيكل التنظيمي) قد فسّر ما مقداره (28.6%) من

بالمرتبة الأخيرة قد يشير إلى قيام المؤسسات المبحوثة ببعض الممارسات التي من شأنها أن تحد من إبداعات العاملين، والرغبة في التمسك بما هو مألوف وتقليدي، والخوف من الفشل، وغياب بعض الدوافع الداخلية للإبداع.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (أبو قاعود والرابعة، 2013) حيث جاءت تصورات المبحوثين حول التميز التنظيمي مرتفعة، وكان ترتيب متغيراتها: (تميز الثقافة التنظيمية، تميز المنتج/ الخدمة، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز القيادة) وأظهرت الدراسة وجود دور لعوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية، كما اختلفت في جزء من نتائج دراسة (بن أحسن، 2013) في أن درجة إجابة المبحوثين عن متغير الهيكل التنظيمي بلغت المستوى المتوسط وكانت الإجابات مقاربة، وأن التدقيق في هذه النتائج يبين وجود مواطن ضعف في متغير الهيكل التنظيمي، في حين أنها انفتحت مع نفس الدراسة بأن القيادات التي تشغل المستويات الإدارية العليا في المنظمات عينة الدراسة تتصف بالتأهيل العلمي الجيد، وأنها تمتلك خبرة طويلة في مجال عملها، كما اتفقت مع دراسة (Michel & Nihel, 2011) بأنه كلما حققت الشركة درجة أكبر من المواثمة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية الشركة كلما توصلت إلى مستوى أداء عالي ومزيد من الإبداع والتميز، وقد اتفقت أيضاً مع دراسة (Gregory, 2001) التي توصلت إلى وجود علاقة وارتباط إيجابي بين استراتيجية التميز وأداء الشركة، في حين وجود علاقة عكسية بين استراتيجية التركيز وأداء الشركة، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين أبعاد الهيكل وأداء الشركة.

وبشكل عام فقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها معظم الدراسات السابقة في أن الهيكل التنظيمي له دور وأهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم الاهتمام به وتطويره بالشكل المطلوب.

الاستنتاجات

بناءً على تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. أن مستوى اهتمام المؤسسات المبحوثة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع) قد جاءت

المعاملات أن قيمة (B= 0.906) وأن قيمة الخطأ المعياري (0.109) وأن قيمة (t= 8.329) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على الإبداع في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز".

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، فقد أظهرت النتائج أن مستوى مقياس أبعاد الميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي لأبعاد الميزة التنافسية (3.741) وبانحراف معياري (0.507)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.478 - 3.893)، وجاء في المرتبة الأولى بعد "الجودة" بمتوسط حسابي (3.893) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاء في المرتبة الثانية بعد "التكلفة" بمتوسط حسابي (3.812) وبأهمية نسبية مرتفعة، وحل في المرتبة الثالثة بعد "المرونة" بمتوسط حسابي (3.771) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد "الإبداع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.487)، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً.

ويلاحظ من خلال النتائج أن المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية قد جاءت مرتفعة وبنسب مقاربة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بمدى اهتمام المؤسسات المبحوثة بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إمداد السوق والعلماء بالمنتجات والخدمات التي تتسم بالجودة والتميز والتكلفة المناسبة، كما تشير هذه النتائج إلى موضوعية هذه الدراسة وذلك من خلال مقابلة نتائج الجودة بالتكلفة، حيث أنها تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تركز على تحسين الجودة وتقليل التكلفة، إلا أن وجود بُعد "الإبداع"

والسيطرة عليها لزيادة قدرتها على مواجهة نقاط الضعف والتحديات الداخلية من أجل معالجتها، وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية قدر الإمكان وذلك بالعمل على التقليل من آثارها من خلال إقامة علاقات جيدة مع الموردين والزبائن.

4. الاهتمام بشكل كبير بمواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي في مجال المعدات، وتحديث أجهزتها وأدواتها باستمرار، وتخفيض كلفة استخدام المعدات إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة.

5. التركيز على أشراك الموظفين من مختلف المستويات الإدارية بالدورات التدريبية المتخصصة في تحسين جودة الأداء، مثل الدورات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ومراقبة وضمان الجودة، وتكاليف الجودة، والمواصفات الدولية للأيزو، ومنهجية الستة سيجما، ومعايير التميز المؤسسي طبقاً لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

5. الاهتمام بإبداعات العاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون والتي من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى الأداء، كما تساهم في تحقيق تطلعات وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتجنب الممارسات التي تحد من إبداعاتهم مثل تجنب التمسك بما هو مألوف وروتيني وتقليدي.

اتجاهات بحثية مستقبلية

في ضوء أهداف الدراسة وما توصلت إليه من نتائج، فإنها توصي الباحثين والدارسين الجدد بدراسة الموضوعات الآتية:

1. دراسة مقارنة في أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في دورات سابقة.

2. قياس أثر الهياكل التنظيمية على متغيرات أخرى في نفس القطاع كالفاعلية التنظيمية، وإدارة التغيير، والتمكين الإداري، وغيرها من المتغيرات التي يمكن أن تساعد في تطوير القطاع الخاص.

بمستوى مرتفع، وهذا يعكس اهتمامها بهذه الأبعاد من خلال تقديم منتجات/خدمات تتسم بالجودة العالية والتكلفة المناسبة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

2. اهتمام المؤسسات المبحوثة بهيكلها التنظيمي، حيث ظهر ذلك من خلال قيامها بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل دوري، وتحديثها للصلاحيات والمسؤوليات الإدارية بوضوح، بالإضافة إلى قدرة العاملون على إيصال أفكارهم بسرعة للقيادات في المنظمة، وقيامهم بتنفيذ أعمالهم دون مراقبة من الإدارة العليا.

3. اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار، وبأقل عدد ممكن من الأخطاء والعيوب، وحرصها على الحصول على شهادات الجودة العالمية.

4. مواكبة المؤسسات المبحوثة لاحتياجات وتطلعات العملاء والاستجابة لها بسرعة، وقدرتها على تقديم منتجاتها وخدماتها إلى أسواق جديدة، مما يزيد من قدرتها على تحقيق الربح وتعظيمه، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسات المبحوثة بالأفكار الجديدة البناءة، وتقبلها للإبداع والتجديد والتطوير، واقتناعها بإمكانية وقدرة موظفيها على إبداع وابتكار الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

1. الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا وذلك بأتباع أسلوب اللامركزية، وعدم اقتصار صلاحية اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا.

2. إتباع منهج الاتصال المفتوح بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية وذلك بالاتصال المستمر مع العاملين دون وجود أي حواجز أو صعوبات تحول دون وصول المرؤوسين إلى الرؤساء، وكذلك الترحيب بآراء العاملين البناءة، وتفعيل دورهم ومشاركتهم عند إحداث التغيير وفي عمليات التخطيط.

3. إحداث المرونة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات من خلال التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة وإدارتها

المراجع

المراجع العربية

- أبو قاعد، غازي رسمي، والربابعة، فاطمة علي (2013) دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، الرياض: مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 25 (1)، 1-37.
- باشيوة، حسن عبدالله (2013). رواد الجودة. متوفر: www.aitrs.org- Chapter2
- بديسي، فهيمة، رزق الله، حنان، وشيلي، وسام (2011). تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات، الملحق الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جمهورية الجزائر العربية، البليلة: جامعة سعد دحلب، ص5-6.
- بتس، روبرت، لي، ديفد (2008)، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، (ترجمة: عبد الحكيم الخزامي)، جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، (سنة النشر الأصلية 2008).
- بن أحسن، صلاح الدين (2013). الدور الإستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (4) 705-723.
- الخشالي، شاكر جار الله (2006). العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 33 (1) 501-529.
- خير الله، جمال (2008). الإبداع الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص137-139.
- دعيس، اسماعيل محمد، (2012). مقدمة في نظرية الثمن، تحديد أسعار المنتجات وعناصر الإنتاج والتوازن في هياكل أسواق مختلفة، الأردن، إريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ص168-177.
- الدهان، أميمة، فؤاد، الشيخ سالم، رمضان، زياد، مخامرة، محسن (2014). المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، ص 133-140
- الدوري، زكريا مطلق، والساعدي، مؤيد يوسف (2002). رأس المال الاجتماعي التنظيمي - مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (30) 1-29.
- رمانة، ماهر (2010). أهمية الهيكل التنظيمي، منتدى الموارد البشرية، متوفر: <https://hrdiscussion.com>
- العابدي، علي، هادي شعبان (2009). الأنماط القيادية ودورها في تقويم أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الكوفة، بحث مقدم للندوة العلمية في قسم إدارة الأعمال، العراق: جامعة القادسية.
- عادل، مزوغ (2013). دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 2 (10) 46-52.
- عبد الحميد، طلعت أسعد (1993). كيف تختب عميلاً دائماً: فن البيع المتميز، القاهرة: مكتبة عين شمس، ص294.
- العبيدي، بشار، والعزاوي، سحر (2010). الإبداع وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، 57 (34) 208-220.
- العلاق، بشير (2010). الاتصال في منظمات الأعمال. اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص8-11.
- العميان، محمود سلمان (2013) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط6) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ص 205
- عيسى، حمد علي (2015). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- الغالي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر، ص285.
- فؤاد، الشيخ سالم (1998). ماهية الإدارة، عمان: الشرق الأوسط للطباعة، ص150.
- الغريشي، غني ناصر (2011). نظرية التخصص وتقسيم العمل، شبكة جامعة بابل، العراق، متوفر www.uobabylon.edu.iq.
- الغريوتي، موسى قاسم، مبارك، علي خضر (2006). أساسيات الإدارة الحديثة، (ط4)، عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع، 111-113.
- كارتين، تشارلز أف (2014). السلوك التنظيمي والإدارة، (ترجمة إسماعيل، محمد أحمد)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، متوفر: <https://hrdiscussion.com>
- كتيب جائزة المصدر الأردني - للقطاع الخاص (2015/2014)، رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (51 / 1 / 2012).
- كتيب جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز - للقطاع الخاص (2014 / 2015). رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (51/2012/2014).
- كتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، (2015/2014)، رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (51/2012/2014).
- اللوزي. موسى (2002). تنظيم إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1.

- الأردني، ص140.
 المربع، صالح سعد (2013). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، جامعة نايف للعلوم العربية والامن، المملكة العربية السعودية: مجلة الأمن والحياة، (374) 55-69.
- محسن، عبدالكريم، والنجار، صباح (2012). إدارة الإنتاج والعمليات، بغداد:الذاكرة للنشر والتوزيع، ص98.
 مخامرة، محسن، فؤاد، الشيخ سالم، رمضان، زياد، والدهان، أميمة (2010). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط 10)، عمان: مركز الكتب

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Qaoud, Ghazi Rasmi, Al-Rab'a, Fatima Ali (2013). The Role of Critical Success Factors in Achieving Organizational Excellence in Business Companies: A Field Study on Jordanian Pharmaceutical Companies from the Point of View of Senior Management, Riyadh: Journal of King Saud University for Administrative Sciences, 25 (1), 1-37.
- Bidisi, Fahima, Rizkallah, Hanan, and Chile Wesam (2011). Development of creativity and its role in raising the performance of organizations, International Forum on Organizational Creativity in Modern Organizations, Algeria, Blida: Saad Dahlab University, pp5-6.
- Bates, Robert, Lee, David (2008). Strategic Management Building Competitive Advantage, (translated by: Abdelhakim Khuzami), Egypt, Cairo: Dar Al Fajr Publishing and Distribution, (original publication year 2008).
- Ben Hassan, Salahuddin (2013). The Strategic Role of Analyzing the Internal Environment in Enhancing the Competitive Advantage of Organizations: A Field Study on a Sample of Industrial Organizations in Algeria, Jordanian Journal of Business Administration, 9 (4) 723-705.
- Khashali, Shaker Jarallah (2006). The relationship between the dimensions of the organizational structure and the needs of managers in Jordanian insurance companies, Dirasat Journal, Administrative Sciences, 33 (1) 501-529.
- Khasawneh, Akef (2011). Innovation, Innovation and Change Management, Amman: Library House for Publishing and Distribution, p. 25.
- Khair Alddin, Moussa Ahmed, and Najjar, Mahmoud Ahmed (2010). The Impact of the Internal Environment on Organizational Commitment in the General Organization for Social Security in the Hashemite Kingdom of Jordan, Journal of Administrative Sciences Studies, 11 (2) 74-93.
- Khair Allah, Jamal (2008). Administrative Creativity, Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution, pp137-139.
- Da'is, Ismail Mohamed, (2012). Introduction to Price Theory, Determining Product Prices and Production Elements and Balance in Different Market Structures, Jordan, Irbid: Hamada Foundation for University Studies, Publishing and Distribution, pp168-177.
- Al-Douri, Zakaria Mutlaq, Al-Saidi, Mo'ayyid Yousif (2002). Organizational social capital - Introduction to Economics of Trust, Journal of Economic and Administrative Sciences, 9 (30) 29-1.
- Rumaneh, Maher (2010). The Importance of Organizational Structure, Human Resources Forum, Available: <https://hrdiscussion.com>
- Abdul Hamid, Talaat Asaad (1993). How to Attract a Permanent Client: The Art of Distinguished Sales, Cairo: Ain Shams Library, p. 294.
- Abedi, Ali, Hadi Shaaban (2009). Leadership Patterns and their Role in Evaluation of Faculty Members: An Empirical Study on a Sample of Kufa University Faculties, Research Presented to the Scientific Symposium in the Department of Business Administration, Iraq: University of Qadisiyah.
- Al-Obeidi, Bashar, Al-Azzawi, Sahar (2010). Creativity and its impact on improving the quality of the product: An analytical study of the views of a sample of workers in the General Company for Electrical Industries, Baghdad, Journal of Administration and Economics, 57 (34) 220-208.

- Adel, Mazug (2013). A Critical Study of Competitive Porter Strategies, *Journal of the Academy of Social and Human Studies*, 2 (10) 46-52.
- AL-Omian, Mahmoud Salman (2013). *Organizational Behavior in Business Organizations*, (16), Amman: Dar Wael Publishing and Distribution, p. 205.
- Awad, Qassim (2008). Effect of leadership styles on the requirements of creativity from the point of view of subordinates: field study in the institution of higher education in Maysan, *Journal of Studies*, 1 (1) 5-21.
- Issa, Hamad Ali (2015). The Effect of the Organizational Climate on the Functionality of the Employees "A Field Study on Managing Ports of Nationality, Passports and Residence at the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain", Master Thesis, Applied Science University, Bahrain.
- Ghalebi, Tahir Mohsen, Idris, Wael Mohammed (2007). *Strategic Management Integrated System Perspective*, Amman: Dar Wael Publishing, p. 285
- Fouad, Sheikh Salem (1998). *Definition of Management*, Amman: Middle East Press, p. 150.
- Qarouti, Moussa Kassem, Mubarak, Ali Khadr (2006). *Principles of Modern Management*, I (4), Amman: Dar Tasnim Publishing and Distribution, 111-113.
- Jordanian Source Award for the Private Sector 2014/2015, Deposit No. at the National Library Department (51/1/2012).
- King Abdullah II Award for Excellence - Private Sector, (2014/2015). Deposit number at the National Library Department (1/1/2012).
- (King Abdullah II Center for Excellence, 2014/2015), National Library Department Deposit Number (1/51/2012))
- Mohsen, Abdul Karim, and Najjar, Sabah (2012). *Production and Operations Management*, Baghdad: Memory for Publishing and Distribution, p. 98.
- Makhamra, Mohsen, Fuad, Sheikh Salem, Ramadan, Ziad, and Dahan, Omaima (2010). *Modern Administrative Concepts*, (1 10), Amman: The Jordanian Book Center, p. 140.
- AL-Marba', Saleh Saad (2013). *Strategic Leadership and its Role in the Development of Organizational Culture*, Naif University for Arab and Security Sciences, Saudi Arabia: *Journal of Security and Life*, (374) 55-69.
- Attiany M. (2014). Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 41-51.
- Blogger (2015). Available at <http://marketpedia.blogspot.com/p/porters-generic-strategies.html?m=1>.
- Dineen, Samuel & Livesey (2005). *Concept of Creativity*, Available at iconic7.palestinian3abber.com.
- Guajarati, Damodar. (2004). *Basic Econometrics*, (4th ed), N Y: McGraw Hill.
- Celadon, Kleber. (2014). Knowledge Integration and Open Innovation in the Brazilian Cosmetics Industry, *Journal of Technology Management and Innovation*, 9 (3), 34-50.
- Gregory, Tyge Payne, (2001). *Strategy and Structure Configurations An examination of fit and Performance*, Thesis of Philosophy in Business Administration, to the Faculty, Texas Tech University .
- Brewster, Kahle & Bruce, Gilliat (2016). *Price Elasticity of Demand/ Supply* Available at: <https://ar.m.wikipedia.org>.
- Mohamd, F, Mohd, E. Mutasim, N. & Ab Hamid, M. (2014). Antecedents and Impacts of Service Operations Flexibility: A Multiple Regression Approach, *International Journal of Contemporary Business Management*, 1, 53-70.
- Michel, Kalika, Nihel, Jourou,, (2011). *Les Dynamiques de L'alignement Analyse et Evaluation- Case de IERP*, Sur le Site aim.asso.fr.
- Porter, Michael (1988). *Competitive Strategy:*

المراجع الأجنبية

- Techniques For Analysis Industries and Comperitor .
N Y: The Free Press.P106.
- Radomska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enter Press.
Journal of Economics and Business and Management, 3, 19-23.
- Sekaran, U. (2010). *Research Methods for Business*, A
Skill-Building Approach, NY: JohnWiley and Sons
Inc.P265.
- Wang, C. Hung, L., & Chu, C. (2011). Types of
Competitive Advantage and Analysis. *International
Journal of Business and Management*, 6 (5), 100-
104.

The Impact of Organizational Structures in Achieving Competitive Advantage "Field Study in Industrial and Service Establishments in Jordan"

*Ahmad Yousef AL-Hunaiti, Marzouq Ayed Al-Qeed **

ABSTRACT

This study aims at identifying organizational structures and their impact on achieving competitive advantage in terms of its dimensions (cost, quality, flexibility, creativity), The study sample is composed of all the private sector institutions that won the King Abdullah II Award for Excellence in the years 2015-2014 which includes (7) organizations. The number of employees in these institutions is (1241) employees. The questionnaire is used as a data collection tool. It is distributed to a random sample consisting of all employees at the top and middle management levels, reaching the number of (208) employees. (175) questionnaire are analyze, with a response rate of (84.1%). The study concludes that there is a statistically significant effect of organizational structures in achieving high competitive advantage. Based on the conclusions, the most important recommendations are to avoid centralization of decision-making, to activate communication channels between administrative levels, and to deal constructively with conflicts within the organization in order to increase the ability to make change and to face internal challenges.

Keywords: Organizational Structure; Competitive Advantage; King Abdullah II Award for Excellence; Industrial and Service organizations; Jordan.

1 Jordan Armed Forces, Arab Army. ahmad.8.1@windowslive.com

2 The World Islamic Sciences & Education University.

Received on 24/3/2016 and Accepted for Publication on 17/6/2018.